



TITLE:

# 業績考課給・業績管理の展開とイギリス人的資源管理

AUTHOR(S):

上田, 眞士

---

CITATION:

上田, 眞士. 業績考課給・業績管理の展開とイギリス人的資源管理. 経済論叢 1999, 164(4): 113-135

ISSUE DATE:

1999-10

URL:

<https://doi.org/10.14989/45309>

RIGHT:

# 經濟論叢

第164巻 第4号

菊池光造教授記念號

---

献 辞	西 村 周 三	
日本の「財政調整」型社会保障	玉 井 金 五	1
不況期に開業・事業継承した小企業経営者	脇 坂 明	20
男と女のゲーム	川 口 章	34
福祉国家研究のジェンダー化の規範論的展開	居 神 浩	57
ドイツ化学企業C社の報酬システム	久 本 憲 夫	69
日本におけるホワイトカラー組合運動	松 尾 孝 一	89
業績考課給・業績管理の展開と イギリス人的資源管理	上 田 眞 士	113

菊池光造 教授 略歴・著作目録

---

平成11年10月

京 都 大 学 経 済 学 會

## 業績考課給・業績管理の展開と イギリス人的資源管理

上 田 眞 士

### I サーベイ調査の事実発見と本論の課題

#### 1 業績考課給・業績管理に関するサーベイ調査の事実発見<sup>1)</sup>

PSI 調査 (Casey et al. [1991])，IPM/NEDO 調査 (Cannell and Long [1991]，Cannell and Wood [1992])，IPM/IMS 調査 (Bevan and Thompson [1992] [1991]) という，イギリス90年代前半に行われた業績考課給や業績管理 (PM: Performance Management) の展開に関する三つの代表的なサーベイ調査の事実発見や指摘を検討すると，次の二点を確認しうる。

第一には，業績考課給 (査定賃金)<sup>2)</sup> は，ノン・マニュアルの管理者に限られた現象ではなく，ノン・マニュアルの非管理者，更にはマニュアル従業員へと下方に広がりつつあるということである。例えば，PSI 調査は，調査時点 (1990年4月) において，調査された企業組織の2/3以上がノン・マニュアルの賃金を決定するために業績考課給を活用している一方で，マニュアル従業員に関してもほぼ1/3の企業組織が業績考課給を適用していることを明らかにしている<sup>3)</sup>。また，IPM/NEDO 調査も，何らかの熟練／半熟練／補助職の従業

1) 業績給・業績管理に関するサーベイ調査については，紙幅の都合上，詳論することができない。別に拙稿 [1999] を参照されたい。

2) PSI 調査では，業績考課給 (performance related merit pay) は，経営による個人的業績の査定に賃金を結びつけ，従業員の業績査定に従って諸個人の賃金を差異化させる方法であり，個人別ボーナスとは異なって基本賃金に累積され統合されるものである，と定義されている。以下，本論で業績考課給という場合，この定義に従う。

3) PSI 調査については，Casey et al. [1991]，pp. 453-458 を参照。

表1 業績考課給の部門別・従業員カテゴリー別適用状況（適用企業比率）  
（単位：％）

	民間部門	公共部門	製造業	サービス業
取締役／経営執行陣	58	28	53	50
管理職・専門職	66	34	59	58
秘書・事務職	56	10	46	44
熟練／半熟練／補助職	24	9	18	23
ベース（n）	274	79	171	187

出所：Cannell and Wood [1992], Table 8.

員に対して業績考課給を適用している企業が民間部門の場合で24％（全体21％）にのぼっていることを指摘し、業績考課給はマニュアル従業員へと下方に浸透しつつあると結論している（表1参照）<sup>4)</sup>。IPM/IMS調査は、唯一、業績考課給はなおマニュアル従業員に到達しているとは言い難いとしているが、一方で下方に広がる趨勢自体は承認していた<sup>5)</sup>。こうした諸調査の指摘は、業績考課給はノン・マニュアルの現象であるとは言い切れないこと、マニュアル従業員にも適用可能であり実際に適用は拡大しつつあること、を示していると言えるであろう。

第二に確認しうることは、イギリス80年代における人的資源管理（HRM）や業績管理（PM）の展開は、その内部が均一な一枚岩的現象ではなかったということである。イギリス労働力の20％弱をカバーする大規模な調査となったIPM/IMS調査は、業績管理システム（PMS）のコアを(a)企業目標との関連での部門目標・個人目標の設定、(b)この設定された目標に向けての業績管理行動、(c)目標達成のライン管理者による考課とその結果の報酬・昇進・教育訓練・キャリア開発といった人事処遇への展開という「業績管理サイクル」（図2参照）にあると定義している。その上で、この業績管理のシステムの展開と

4) IPM/NEDO調査については、Cannell and Long [1991], pp. 58-63 及び Cannell and Wood [1992], chap. 2, chap. 4-6 を参照。

5) Bevan and Thompson [1992], part 1, pp. 32-33.

いう文脈の内に業績考課給など報酬システムをめぐる動向や訓練・人材開発をめぐる動向を位置づけようとした。この IPM/IMS 調査の事実発見のポイントは、現についている仕事の業績に従って報償し、またペナルティを与える業績考課給の活用（賃金のフレキシビリティの向上）が訓練・開発目的のための業績考課給の活用（仕事のフレキシビリティの向上）と衝突する可能性を指摘し、業績管理システム（PMS）の展開が異なる二つの径路を辿りつつあると指摘していることである。IPM/IMS 調査が指摘する第一の径路とは、業績考課給を通して個人業績の管理を組織業績の変革に結びつけようとするものであり、人事管理を企業戦略に統合していく過程における〈報酬主導的統合〉（reward-driven integration）の形態である。この〈報酬主導的統合〉は、調査によれば、組織業績の変革という目的を追求するためにまた活用しうる教育訓練・キャリア開発など一連の他の人的資源諸政策により関心を払わない傾向にあるという。また、この〈報酬主導的統合〉は、UK 使用者の間で「統合の支配的モデル」として出現しつつあると言われている。IPM/IMS 調査が指摘する第二の径路とは、人的資源開発活動を通して企業組織の長期的目標を達成することに重点を置こうとするものであり、人事管理を企業戦略に統合していく過程における〈開発主導的統合〉（development-driven integration）の形態である。調査によれば、このアプローチにおいては、報酬的次元は、能力開発的指向を補完する一つの手段とは見なされるが、統合の過程を支配するものとは見なされない。また、この〈開発主導的統合〉は、少数の使用者によってのみ企てられているアプローチであると言われている<sup>6)</sup>。先に触れた PSI 調査は、業績考課給の活用のあり方に関して、現についている仕事の業績に従って報償し、またペナルティを与えるという成果主義的な活用のあり方を読みとろうとしていた。こうした PSI 調査の理解は、IPM/IMS 調査の言う業績管理の展開における〈報酬主導的統合〉という形態に沿うものと言えるであろう<sup>7)</sup>。また、IPM/NEDO

6) 以上の IPM/IMS 調査については、上記の Bevan and Thompson [1992] 及び Bevan and Thompson [1991], pp. 36-39 を参照。

調査は、大部分の考課書式には訓練・開発ニードを同定するセクションがあったことを確認した上で、組織業績の改善を指向する際に業績考課給は単独で用いられてはならないし、主要な手段とみなされてはならないと提言していた。こうした IPM/NEDO 調査の提言は、IPM/IMS 調査の言う業績管理の展開における〈開発主導的統合〉という形態の重要性を指摘しているものであると言えるであろう<sup>7)</sup>。イギリス人的資源管理の全体像はつぎはぎ的であり不完全ではあるが、業績考課給を軸とした〈報酬主導的統合〉と人材開発を軸とした〈開発主導的統合〉という二つの形態の分岐が生み出されつつある、と指摘する IPM/IMS 調査の事実発見が注目されるのである。

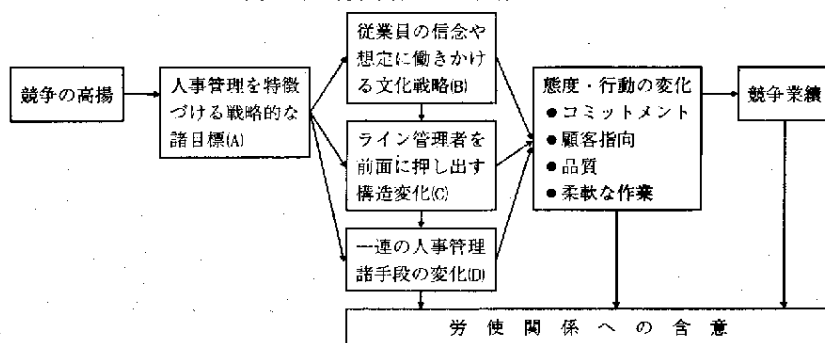
## 2 本論の課題

長らく停滞を示したイギリス経済の中でその低生産性の一原因とされてきたイギリス的人事管理のシステムは、80年代に人的資源管理 (HRM) の台頭によって大きな変化を経験してきたと言われている。本論の課題は、多元主義的な労使関係の存在を前提にしていた従来型のイギリス人事管理のあり方に、変化と改革の時代であった80年代に実際にどのような変化が生じたのか、業績管理の展開に二つの変種を見出した IPM/IMS 調査の事実発見に着目することを通して明らかにしていくことである。その際、問題となることは、IPM/IMS 調査の事実発見では、言われるところの業績管理の二つの変種が人事管理の戦略的統合の要の位置を占めるライン管理のそれぞれどのようなあり方と結びつくものであるのか明らかにされていない、ということである。それ故、以下、本論では、ライン管理のあり方に焦点を当てて、〈報酬主導的統合〉とは何か？〈開発主導的統合〉とは何か？を考え、80年代以降、実際にどのような労働の管理へのアプローチが台頭してきたのか、考察を試みたい。

7) Casey et al. [1991], p. 458.

8) Cannell and Wood [1992], p. 106.

図1 人的資源管理への移行のモデル



出典：Storey [1993], Figure 1 及び p. 531 の記述より作成。

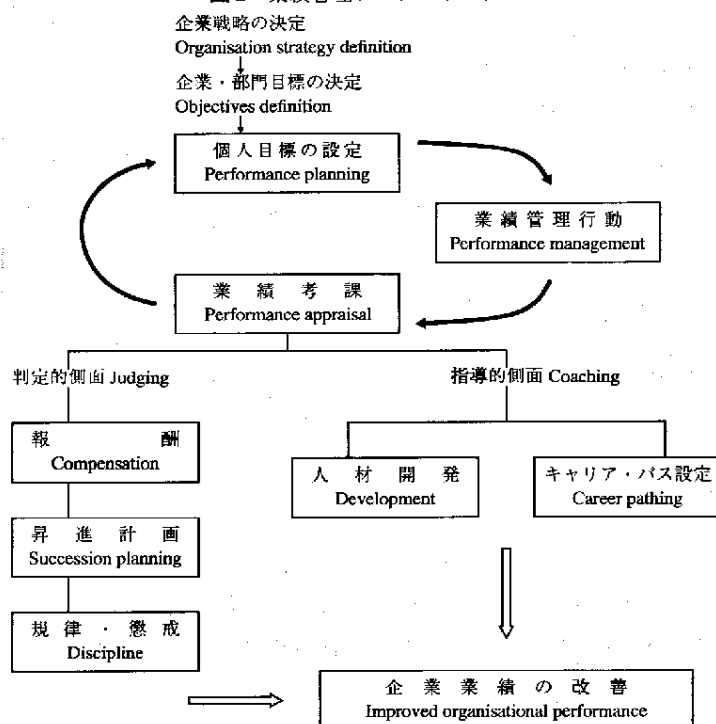
## II 業績管理の展開における〈報酬主導的統合〉と〈開発主導的統合〉

### 1 人的資源管理と業績管理——人事管理の戦略的統合の多様性——

人事管理への弁別的なアプローチを意味する人的資源管理（HRM）は、4つの主要側面から成り立っていると指摘されてきた。図1は、伝統的な人事管理からHRMへの移行に関する、Storey [1993] によるモデル化である。この図1では、まず人的資源管理の引き金が製品市場における競争の拡大として示されている。人的資源管理の4つの主要側面の一つである(A)「人事管理を特徴づける戦略的な諸目標」は、こうした新たな競争の拡大に対する企業の戦略的な反応であり、競争優位を勝ち取ろうとする企業計画と人事管理との明確な結合関係のことを意味するものである。そして、こうした(A)「人事管理を特徴づける戦略的な諸目標」から、(B)「従業員の信念や想定に働きかける文化戦略」や(C)「ライン管理者を前面に押し出す構造変化」(D)業績考課給・訓練・コミュニケーションといった「一連の人事管理諸手段」が展開されることが示されている。Storey は、これら4つの主要側面(A)(B)(C)(D)を伝統的な人事管理と人的資源管理を区別する基準であると考えている<sup>9)</sup>。

9) Storey [1992], pp. 34-38.

図2 業績管理システムのモデル



出所：Bevan and Thompson [1992], Figure 1.1 より作成。

他方、業績管理（PM）は、一般に、企業目標や部門目標との関連で各人の目標を設定し、作業の実行を経てその目標に対する達成度をライン管理者が考課し、その結果を各人にフィードバックしながら報酬や昇進、教育訓練、キャリア開発などの処遇に役立てて行くものと理解されている<sup>10)</sup>（図2参照）。換言するなら、業績管理のシステムは、ライン管理者による考課を軸に人的資源管理の様々な人事管理手段を統合し、更にこうして統合された人事管理をより密接に企業組織のビジネス目標・企業戦略に統合していくものに他ならない<sup>11)</sup>。

10) 例えば、黒田 [1994], 49ページ。



それ故、人的資源管理（HRM）が、労働力を価値ある戦略的な資源として取り扱うという点で伝統的な人事管理から新たな人事管理のあり方を区別していく、并別的な人事管理へのアプローチを示す概念であるとするならば、業績管理のシステムは、その人的資源管理の枠内にあって、ライン管理者を軸に人事管理の戦略的統合を進める具体的機構を担うものと言いうるであろう。しかし、ここで注意すべきことは、環境変化に対して、特定の企業組織の反応は多様であり企業は異なった戦略を開発するので、業績管理の担うライン管理者を軸とした人事管理の戦略的統合もまた多様であり得るということである<sup>12)</sup>。顕著に相違する人事管理の戦略的統合のあり方が同一の人的資源管理や業績管理という術語の下に包括されうるのである。先の〈報酬主導的統合〉と〈開発主導的統合〉という業績管理の二つの変種も、このような文脈の上に位置づくものと言えるであろう。

## 2 〈報酬主導的統合〉〈開発主導的統合〉とは何か？を考える要点

IPM/IMS 調査を通して見出された、イギリス業績管理の展開における二つの変種は、業績管理（PM）の担うライン管理者を軸とした人事管理の戦略的統合は多様であり得るという文脈の上に位置づくものであった。従って、〈報酬主導的統合〉とは何か？〈開発主導的統合〉とは何か？を考える要点は、このような業績管理における双方の形態の展開がそれぞれどのようなライン管理のあり方の変化と結びついているのかを明らかにすることにある。

まず、戦後期のイギリス的慣行における人事管理やライン管理のあり方を確認する上では、機械工業での個数賃金システムをめぐる職場労使関係のあり方を描いた Brown [1973] が有益である。Brown [1973] の描いたライン管理のあり方は、一つには、かつての懲戒・解雇の権限を失ったフォアマンがスケジュール通りの生産や操業の維持を優先して、個数賃金をめぐる取引でスチュ

11) Bevan and Thompson [1992], p. 53.

12) Wood and Albanese [1995], p. 217.

ワードに譲歩することで部下の協調を得ようとする、そのような現場監督者の行動のあり方である。また、一つには、スチュワードが作業・賃金記録を管理する仕事を掌握し、一方フォアマンが道具や原材料の流れを世話するというようなスチュワードと現場監督者との密接な協働関係を、適切な品質の製品が得られ賃金支払いが大きすぎない限り工場管理責任者がこれを承認するといった、労働の管理に積極的にに関わり合いを持とうとしない上級管理者の行動のあり方である<sup>13)</sup>。こうした Brown [1973] の描くライン管理のあり方は、現場監督者のあり方に即して言うなら、人事管理部門の確立やショップ・スチュワードらによる職場団体交渉の確立によって「50年代後半からフォアマンの地位はめっきり低下した。採用・解雇は、工場人事部の仕事となり、配下の労働者集団の作業管理については、労働者集団との合意なしには不可能となった」ことを見いだしてきた日本人研究者によるこれまでの職場労使関係調査の成果とも整合しており、説得力を有している<sup>14)</sup>。それ故、上級管理者においては労働の管理へのコミットメントが低いこと、第一線の現場監督者においてはスチュワードをチャンネルとした間接的なコミュニケーションや一時的取引 (trade-off) を介して単に同意を確保するという取引主義的 (transactional) な管理に特徴づけられていたこと、これらが戦後期における従来型のライン管理のあり方を特徴づけるものであったと言いうるであろう。こうした従来型のライン管理のあり方からのどのような変化が、業績管理における〈報酬主導的統合〉〈開発主導的統合〉という双方の形態の展開とそれぞれ結びついているのかが問われるのである。

### 3 業績管理の展開における〈報酬主導的統合〉

業績管理における〈報酬主導的統合〉とは、現についている仕事の業績に従って報償し、またペナルティを与える業績考課給を通して労働力の活用を強

13) Brown [1973], pp. 158-174.

14) 戸塚 [1982], 110ページ。上井 [1993], 83-100ページ。

めようとするものであり、選別的な賃金決定を通してより効率的な賃金の活用を実現しようとする賃金のフレキシビリティへのアプローチと結びつくものであることが示唆されてきた。それ故、これがライン管理のあり方のどのような変化と結びついているのかを明らかにすることが、言われるところの〈報酬主導的統合〉を考える要点である。このような〈報酬主導的統合〉のあり方に主に光を当てる研究としては、Kessler and Purcell [1993] をはじめとした Kessler や Purcell らの一連の諸論考 (Kessler [1994], Kessler and Purcell [1995], Purcell [1991] [1993]) が示唆深い。

Kessler や Purcell らの議論のポイントの第一は、Kessler and Purcell [1993] が民間部門・公共部門にわたる 9 企業組織の事例研究を通して、業績考課給の導入という経営による賃金システムの選択行動の背後に、伝統的な労働市場関連的な目標だけでなく、雇用関係の再構築を促進しようとする経営目標が存在していることを見いだしていることである。ここで Kessler and Purcell [1993] の言う労働市場関連的な経営目標とは、募集・保有・動機づけに関わる経営目標のことであり、業績考課給を通して企業がその保有を望むものに対しては高い報酬支払いによる適切なメッセージを送ろうとし、企業がその整理を望むものに対しては低い報酬支払いによる適切なメッセージを送ろうとする経営目標のことである<sup>15)</sup>。それは、端的に言えば、短期的な業績結果に従って報償し、またペナルティを与えることを通して賃金と雇用のフレキシビリティの向上を目指すものである。短期的な成果主義の強化と外部労働市場の積極的な活用とが結びついた、レディメードな労働力に対する〈コスト最小化＝労働力の最大限活用〉へのアプローチと言えるであろう<sup>16)</sup>。また、ここで Kessler and Purcell [1993] の言う雇用関係の再構築を図ろうとする経営目標とは、個人別業績に焦点を当てた業績考課給を通して、ライン管理の強化によ

15) Kessler and Purcell [1993], pp. 19-23. 及び Kessler [1994], pp. 476-478.

16) 短期的な成果主義の強化と外部労働市場の積極的な活用との結びつきについては、佐藤 [1999], 101-115 ページ、に示唆的な指摘がある。

る雇用関係の個別化を図ろうとする経営目標のことである。業績考課給は、個人に焦点を当てた人事管理手段の一部として、従業員利益は単に労働組合行動に依存しているのではないというメッセージを送りうるものであり、賃金決定の領域での労働組合の役割の縁辺化と結びつきうるものである。また、業績考課給は、考課の過程を通して重要な賃金関連の決定をライン管理の手に置くものであり、目標設定の過程を通してライン管理者が従業員との直接の一对一の関係に入るよう促すものでもある。業績考課給の有するまさにその機構が、ライン管理の強化による雇用関係の個別化という雇用関係の根本的再構築を含んでいるというのである<sup>17)</sup>。業績考課給のこのような活用のあり方の事例としては、British Rail や British Telecom での管理者層への業績考課給の導入が賃金に関する団体交渉権の取り消しと直接に結びつくものであったことがイギリスでは良く知られている。Kessler and Purcell [1993] 自身の事例研究においても、事例企業のうち少なくとも3つにおいて経営側は業績考課給を通して意識的に労働組合の力を弱めようと試みていたこと、或る新聞印刷業企業の事例ではより緩慢な労働組合否認を目的に年次賃金交渉時に業績考課給が非交渉課題として通告されたことが確認されている。

Kessler や Purcell らの議論が示唆深い第二のポイントは、短期的な業績結果に従って報償しまたペナルティを与えることを通してレディメイドな労働力の最大限の活用を図ろうとする目標と雇用関係の再構築を図ろうとする経営目標がライン管理の活性化という文脈において分かち難く結びついていることを示唆していることであり、そうした結びつきの背後に、近年の企業組織変化の中での「経営権の再発見」を見いだしていることである<sup>18)</sup>。Purcell の言う「経営権の再発見」とは、一つには、環境変化への適応はテイラー主義的・官僚制的原理を捨てて権限と責任を移譲された単一のボスに取り替える場合に最も良く達成されうるという流行のロジックに関わるものであり、プロフィッ

17) Kessler and Purcell [1993], p. 21 及び Kessler [1994], p. 479.

18) Purcell [1993], pp. 6-13 及び Storey [1993], p. 539.

ト・センターやコスト・センターといったものにその表現を見出すものである<sup>19)</sup>。また、Storey [1992] が事例研究を通して明らかにしたような、品質管理といったスペシャリスト・スーパーバイザーの地位が廃止され、自身の領域に単一の責任を有するゾーン・スーパーバイザーの責任に置き換えられるといった、現場監督者／第一線ライン管理者のミニ・ボス化の動きにつながるものである<sup>20)</sup>。それは、経営トップの戦略的意志に沿ってショップ・フロアの末端まで直接に掌握しようとするライン管理の活性化を意味するものであると言えるであろう。また、Purcell の言う「経営権の再発見」とは、いま一つには、こうした構成ビジネス諸単位に対する企業レベルからの財政的コントロールの強まりのことを意味する<sup>21)</sup>。財政的業績が半期毎に或いは四半期毎に計量されるようなこうした状況の下では、どれほど自身の部下を開発するのかといったようなことは、その管理者がどれほど良好にジョブを行っているかの重要な尺度ではなくなる。短期的な財政的目標・生産目標を達成することが専らライン管理者の仕事の本質的要素として強調されることとなる<sup>22)</sup>。こうした目標を達成しようとする現場ライン管理者の人的資源管理の政策選択においては、短期的結果に従って報償したペナルティを与えるような業績考課給の活用を通してレディメードな労働力の最大限の活用を図るという選択とこうした労働力の活用過程の障害となる集会的な制度的取り決めに対する不寛容とが結びつかざるを得ないのである。

以上の Kessler や Purcell らの研究を手がかりに明らかとなる〈報酬主導的統合〉の特徴は、一つには、ライン管理による成果主義的な労働の取り扱いを強調するものであり、業績考課給の活用を通してレディメードな労働力の最大限の活用を図ることに力点を置こうとするものであるということである。また、一つには、こうした労働力の活用過程の障害となる労働組合や集会的な制度的

19) Purcell [1991], p. 39.

20) Storey [1992], p. 222.

21) Purcell [1993], pp. 6-13.

22) この点に関しては、Storey and Sisson [1993], p. 171 を参照。

図3 人事管理スタイルの分類

個別従業員に対する態度 (資源 Resource) 従業員開発 Employee Development 温情主義 Paternalist コスト最小化 Cost minimization (商品 Commodity)	《精巧な人間関係論》 Sophisticated human relations	??	《精巧な協議的》 Sophisticated consultative
	《温情主義》 Paternalist	《取引主義的な制度主義》 Bargained constitutional	《現代的温情主義》 Modern paternalist
	《伝統的》 Traditional		??
	単元主義 (Unitary)	対立的 Adversarial	協調的 Cooperative
	労働組合など集会的制度に対する態度		

注：1) マトリックス第二列上段の《??》は、紛争の制度化的なアプローチの下では、従業員に対する人材開発的アプローチは生じ得ないことを示す。

2) マトリックス第三列下段の《??》は、コスト最小化的なアプローチの下では、協調的な集会的関係は生じ得ないことを示す。

出所：Kessler and Purcell [1995], Figure 11.1 より作成。

取り決めに対して、不寛容に特徴づけられるものとなるということである。そして、一つには、こうしたアプローチもこの資源が活用される様式が事業計画の成功にとって非常に重要であるという前提から出発するのであり、ライン管理の活性化を軸とした人事管理の戦略的統合という枠組みと共存しうるものであるということである。図3は、個別従業員に対する態度を人事管理の個別的側面の尺度とし、労働組合のような集会的諸制度に対する態度を人事管理の集会的側面の尺度として、経営側での人事管理スタイルのあり方をマトリックスとして示した Kessler and Purcell [1995] の分類である。この分類の中で Kessler and Purcell [1995] は、戦後期におけるイギリス中心的企业での標準的な人事管理のあり方を《取引主義的な制度主義 bargained constitutional》として示している。それは、個々の従業員に対する人材開発活動への消極性と労働組合との関係での紛争の制度化に特徴づけられたものであり、ライン管理のあり方との関連に即して言えば、先に述べた一時的取引を介して単に同意を確保するという取引主義的な管理と重なるものである。Kessler and Purcell [1995]

は、業績考課給はこうしたマトリックス上に示される相異なる経営アプローチの表出とみなしうると言う。業績考課給が人材開発追求の一つの手段として活用される場合、そうした業績考課給の活用のあり方は、伝統的な《取引主義的な制度主義》の位置からマトリックスの上方へと移動しようとする経営アプローチを表出しようとする。しかし、その業績考課給の活用のあり方が〈コスト最小化＝労働力の最大限活用〉のアプローチや賃金決定過程からの労働組合の排除を主たる目標とする場合、その業績考課給の活用のあり方は伝統的な《取引主義的な制度主義》の位置からマトリックスの横軸を左方へと移動しようとする経営アプローチのことを意味すると言う<sup>23)</sup>。言われるところの〈報酬主導的統合〉がこのマトリックスの左方への移動を指向するものであることは明らかであろう。換言するなら、業績管理の展開における〈報酬主導的統合〉とは、専門スタッフによって課される制約や労働組合との集合的な制度的取り決めから現場ライン管理者を解放して、経営トップの戦略的意志に沿ってレディメイドな労働力の最大限の活用を図ろうとするところに、そしてそのための主要な手段として業績考課給を位置づけるところに、その特徴を有するものであると言いうるであろう。

#### 4 業績管理の展開における〈開発主導的統合〉

業績管理における〈開発主導的統合〉とは、人的資源開発活動を通して企業組織の長期的目標を達成することに重点を置くものであり、こうした能力開発的指向を補完する一つ的手段として業績考課給を位置づけるものであることが示唆されてきた。それ故、先に示したように、これがライン管理のあり方のどのような変化と結びついているのかを明らかにすることが、業績管理における〈開発主導的統合〉を考える要点である。これに光を当てる研究としては、Storey や Wood らの一連の研究が示唆深い。とりわけ、ここで注目すべきことは、近年の Storey [1992] [1993] の研究や Wood and Albanese [1995]、

23) Kessler and Purcell [1995], pp. 354-360.

Wood [1996] の研究が、チーム作業の拡大や訓練活動に対する強調の拡大といった人材開発活動を指向するような人事管理諸手段の変化とライン管理のあり方の特定の変化とが結びついていることを、それぞれ事例観察や計量的実証を通じて見いだしてきたことである。

まず、Storey [1992] [1993] の研究は、イギリスの「中心的企業」(mainstream companies) 15社を対象に人事管理実践の事例観察を行っている。「中心的企業」とは、労働組合組織化の確立した、旧来からイギリス労使関係の主流を占めてきた企業或いは組織であるという意味である<sup>24)</sup>。表2は、Storey が行った事例観察に基づく総括表の一部であり、これらイギリス中心企業での人事管理実践の実際を〈ライン管理のあり方〉〈主要な人事管理手段〉という観点でまとめたものである。表中の○、△、×は、それぞれ当該の項目に関して〈重要な改革が適用・実施されていること〉〈部分的に適用・実施されていること〉〈実施されていないこと〉を示す。この表2から言えることは、一つには、〈主要な人事管理諸手段の変化〉に関しては人材開発を指向するような人事管理手段がその重要度を増してきているということである。コミュニケーションの拡大やチーム作業、訓練に付された重要度は、事例として選ばれた企業が旧来からイギリス労使関係の主流を占めてきた企業であるということを考えれば、人事管理のあり方における人材開発を指向するようなある程度の変化というものを訴えてくるものである。また、業績考課給の重要度が相対的に低いことも、注目される。また、一つには、こうした人材開発を指向するような人事管理手段の変化と結びついて、〈ライン管理者のあり方〉に関してある特定のライン管理のあり方の台頭を確認しようということである。〈ライン管理を前面に押し出す構造変化 Line management to the fore〉とは、人事管理において人事管理・労使関係管理者ではなくライン管理者が主要な役割を担っているかどうかを判定する項目である。〈育成・指導するスキルの重視 facilitation is prized skill〉とは、人事管理において、部下と交渉するスキルではなく

24) Storey [1993], pp. 529-553.



表2 イギリス中心企業15社での人事管理の実態

## (a) ライン管理者のあり方 (Line managers)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ライン管理を前面に押出す	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
育成・指導スキルの重視	○	○	○	○	○	○	○	△	○	△	△	△	×	△	○
変革的リーダーシップ	○	×	△	△	△	△	△	○	○	○	△	△	△	△	△

## (b) 主要な人事管理諸手段の変化 (Key levers)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
コミュニケーションの拡大	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
統合的作業としての選抜	○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	○	○	△	×	○
広範な文化/構造/人事戦略	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	○
チーム作業	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	△	○	○	△	○
文化変化を通じた紛争縮減	○	△	○	○	○	○	○	○	○	△	○	△	△	△	○
スチュワードの緑辺化	○	△	△	△	×	△	○	○	○	○	○	△	△	△	○
学習する企業/訓練の重視	○	△	○	×	△	△	○	○	○	△	△	△	○	△	△
個人契約への移行	△	○	△	×	×	×	△	△	△	△	△	○	△	×	○
業績考課給	○	△	△	△	×	×	×	△	△	△	△	△	×	△	△
ハーモニゼーション	○	△	△	×	×	×	△	×	×	×	△	△	×	×	△

注：1) 15社は以下の通り。

1=Austin Rover, 2=British Rail, 3=Bradford Council, 4=Eaton Ltd., 5=Ford, 6=ICI, 7=Jaguar, 8=Lucas, 9=Massey Ferguson, 10=NHS, 11=Peugeot-Talbot, 12=Plessey, 13=Rolls-Royce, 14=Smith &amp; Nephew, 15=Whitbread.

2) Storey [1992] [1993] と Storey and Sisson [1993] には、ほぼ同一内容の表が掲載されているが、ここではよりわかりやすくまとめた Storey and Sisson [1993] の表を利用している。

出所：Storey and Sisson [1993] Figure 1.5 より作成。

部下を育成・指導するスキルが重要視されているかどうかを判定する項目である。〈変革的リーダーシップ transformational leadership〉とは、人事管理において、ライン管理者のリーダーシップが一時的な取引を介して同意を調達するという性格のものではなく組織変化への部下の積極的なコミットメントを勝ち取っていくというより意欲的なものかどうかを判定する項目である<sup>25)</sup>。全体としては、各項目毎に程度の相違はあるものの、組織変化に向けて部下のコミッ

25) Storey [1993], p. 532.

トメントを引き出し部下を育成・指導していくというライン管理のあり方の台頭を確認しうる。

しかし、Storey の表2の示すものは、事例観察に基づく調査者の主観的判断であり、必ずしも判断基準が鮮明でないことから印象の域を出るものではない。こうした人材開発を指向するような人事管理実践とライン管理の変化との間の結びつきをより数量的に裏付ける位置にあるのが、Wood and Albanese [1995] の研究である。Wood and Albanese [1995] の研究の理論的前提は、経営管理が特定の諸施策 (HCPs: High Commitment Practices) を採用することによって従業員のコミットメントは影響されうるものであり、従業員のコミットメントは管理されうるものであるということである。従って、従業員から高いコミットメントを引き出そうとするような HCPs が相互に結合して活用される傾向が見いだされるならば、そのことは、経営の人事管理実践の基礎に個々の人事管理施策の活用を貫く高コミットメント管理 (HCM: High Commitment Management) タイプのアプローチが存在することを意味することになろう<sup>26)</sup>。そのような問題関心を背景に、Wood and Albanese [1995] は、まず、先に触れた Storey や Purcell らを含む多数の人的資源管理関連文献のサーベイを通して特定の人事管理諸施策 (HCPs) を特定し、製造業プラント・生産労働者を対象に1986年及び1990年におけるその実施状況を調べている。1990年4月に無作為に抽出された840の製造業プラントに郵送質問票が送付され、135のプラントより回答票が回収されている。

表3は、Wood and Albanese [1995] の主要な事実発見を要約している。表3の表側には、14の HCPs が1990年における出現頻度順に列挙されているが、それらは〈主要な選抜基準としての潜在能力〉〈主要な選抜基準としてのコミットメント〉〈特定課業に縛られない柔軟な職務記述〉〈支配的作業システム＝チーム作業〉〈生産現場にまで及ぶチーム会合〉〈生産労働者に対する正式の考課〉等々である。また表頭は、当該 HCP の〈1990年における実施事業所

26) Wood and Albanese [1995], pp. 215-247.

表3 労働への高コミットメント管理を構成する人事管理の諸実践 (HCPs)

人事管理諸実践 (HCPs)	1990年		1986年		変化の分類 (事業所数)			
	事業所数	%	事業所数	%	(0,0)	(0,1)	(1,0)	(1,1)
主要な選抜基準としての潜在能力	102	76	67	50	30	36	1	66
生産労働者自身による品質の自己検証	102	76	69	51	28	38	5	64
主要な選抜基準としてのコミットメント	97	72	71	53	33	28	2	69
特定課業に縛られない柔軟な職務記述	93	69	52	38	40	42	1	51
支配的作業システム=チーム作業	84	62	55	41	43	31	2	53
生産現場にまで及ぶチーム会合	66	49	20	15	62	47	1	19
生産労働者に対する正式の考課	53	39	31	23	77	23	1	30
技能の完全活用を目指す職務設計	52	38	29	21	82	23	0	29
従業員の目標としてのキャリア・ラダー	47	35	27	20	85	21	1	26
バッファーとしての臨時労働者の存在	45	33	27	20	83	22	4	23
二年次以上に及ぶ訓練予算	39	29	23	17	90	21	5	18
強制的な人員削減を行わない政策	26	19	16	12	91	11	1	15
定期的な QC サークル	22	16	11	8	113	11	0	11
シングル・ステータス	20	15	18	13	111	5	3	15

注：(0,0) は当該人事管理実践が1986年時点においても1990年時点においても存在していなかったことを示す。(0,1) は当該人事管理実践が1986年・無、1990年・有を示す。(1,0) は1986年・有、1990年・無を示す。(1,1) は1986年・有、1990年・有を示す。

出所：Wood and Albanese [1995], Table 5 より作成。

数・率〉〈1986年における実施事業所数・率〉〈1986-1990年における変化の分類〉を示している。表3の第7列(0,1)を見るなら、1986年と1990年の間に従業員から高いコミットメントを引き出そうとするようなほとんど全ての人事管理実践(HCPs)の活用事業所数が大きく拡大していることが判る。こうした事実発見から Wood and Albanese [1995] が引き出している結論は、一つには、1986年と1990年の双方を通して、高コミットメント管理(HCM)として扱いうるほぼ同一パターンの人事管理へのアプローチが存在していることを確認するということである(表3の第3列と第5列の順序の類似性を参照)。また、一つには、従業員から高いコミットメントを引き出そうとするこの人事管理へのアプローチは、1986-1990年の期間においてその適用を拡大しているということである。本論の文脈においてこの HCM に関する Wood and

Albanese [1995] の事実発見が興味深い点は、Wood らの言う〈主要な選抜基準としての潜在能力〉〈主要な選抜基準としてのコミットメント〉〈生産労働者に対する正式の考課〉は、組織変化に向けて部下のコミットメントを引き出し部下を育成・指導していくというライン管理のあり方を示唆しているということであり、〈チーム作業〉〈特定課業に縛られない柔軟な職務記述〉〈生産労働者による品質の自己検証〉等は人材開発指向的な人事管理の展開を示しているということである。

次に Wood [1996] の研究は、同一サンプルの製造業プラントを対象にして、こうした労働への高コミットメント管理の展開が特定のタイプのインセンティブ給とどのように関連しているか、計量的に検証することを試みている<sup>27)</sup>。Wood and Albanese [1995] の調査を通じて、特定の人事管理施策 HCPs の採用・非採用に対する各プラントの回答パターン、例えば {1, 0, …… 1, 0} (1 は採用；0 は非採用) が得られているので、ここから各プラント毎に労働への高コミットメント管理 (HCM) の強さを示す尺度が構築され、被説明変数として採用されている<sup>28)</sup>。この各プラント毎に労働への高コミットメント管理の強さを示す被説明変数 (HCM1990) とインセンティブ給の諸方策との間で回帰分析が行われているのである。表4は、その回帰分析の結果をまとめたものである。この表4が示していることは、一つには、基本賃金に対する累積という形態で〈メリット・ペイ・ボーナス〉を支払っていたプラントは、メリット・ペイを活用しないか違ったやり方で支払っていたプラントに比べて、

27) Wood [1996], pp. 53-74.

28) 各プラントごとに高コミットメント管理 (HCM) の強さを示す尺度を構築する最も簡単な方法は、例えば {1, 0, …… 1, 0} という回答パターンの1の数を総計することである。しかし、ここでは Wood らは、潜在変数モデルと言われる手法を用いて HCM の強さを示す尺度を構築している。この分析手法の眼目は、HCM のスコアリングにおいて諸人事管理実践 (HCPs) の持つウェイトを考慮に入れることにある。Wood らによれば、重要度の高いいくつかの HCPs は、順に〈主要な選抜基準としての潜在能力〉〈主要な選抜基準としてのコミットメント〉〈従業員の目標としてのキャリア・ラダー〉〈チーム作業〉であった。こうした分析手法は、1s の総計よりも統計的に良好なビヘイビアを示すことが知られている。Wood らの活用している手法については、Wood and Albanese [1995] 及び Wood [1999] を参照。

表4 HCM スコアとインセンティブ給の諸方策

被説明変数 説明変数	A: HCM1990		B: HCM1990		C: HCM1990		D: HCM1990	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
大量生産セクター	0.10	1.30	0.16*	1.98	0.12	1.52	0.16*	1.98
品質の重要性	0.08	0.96	0.13	1.58	0.14*	1.72	0.13	1.57
イギリス資本による所有	-0.07	-0.84	-0.13	-1.63	-0.09	-1.08	-0.11	-1.38
労働組合承認	-0.12	-1.49	-0.17**	-2.06	0.11	-1.32	-0.14	-1.66
人事管理の戦略的統合	0.40***	4.98	0.37***	4.53	0.40***	4.95	0.40***	4.93
雇用規模	-0.01	-0.17	-0.03	-0.31	-0.05	-0.65	-0.03	-0.40
メリット・ペイ・ノン・ボーナス	0.25***	2.90						
メリット・ペイ・ボーナス	-0.03	-0.38						
プロフィット・シェアリングの%			0.20**	2.45				
個人別ボーナス					-0.15*	-1.88		
集合的ボーナス							0.13	1.60
自由度修正済みR <sup>2</sup>	0.27		0.25		0.24		0.24	
F値	6.66***		6.91***		6.44***		6.52***	
N	124		124		124		124	

注: 1) \*は10%水準で有意。\*\*は5%水準で有意。\*\*\*は1%水準で有意。

2) 〈メリット・ペイ・ノン・ボーナス〉とは、業績評価 (merit-rating) を通して業績を賃金にリンクさせる際に、基本賃金に対する累積という形態でリンクさせるものである。これに対して、〈メリット・ペイ・ボーナス〉とは、ボーナスの形態でリンクさせるものである。〈プロフィット・シェアリング〉とは、利潤を基礎とする集合的なボーナス施策のことである。

出所: Wood [1996], Table II 及び Table III より作成。

より高い HCM スコアを有する傾向にあった (A列8行目の $\beta$ ) ということであり、また、一つには、給与全体 (pay packet) のうち〈プロフィット・シェアリング〉施策から構成される割合は HCM 水準と関連していた (B列10行目の $\beta$ ) ということである。こうした Wood [1996] の事実発見が示していることは、機能的柔軟性やチーム作業の拡大を図る HCM は、業績考課給 (メリット・ペイ・ノン・ボーナス) やプロフィット・シェアリングへの賃金

支払いシステムの変化を伴うものであったということである。すなわち、賃金支払いシステムの変化は、よりフレキシブルでより人材開発指向的な作業組織の変化に従業員をより意欲的に順応させていく一つの手段として位置づけられていたということである<sup>29)</sup>。

以上の Storey や Wood らの研究を手がかりに明らかとなる〈開発主導的統合〉の特徴は、一つには、一時的な取引を介して同意を調達するという従来型のライン管理のあり方から、組織変化に向けて部下のコミットメントを引き出し部下を育成・指導していくという現場ライン管理のあり方への変化を確認するということである。また、一つには、この場合、業績考課給は、よりフレキシブルで人材開発指向的な作業組織の変化に従業員をより意欲的に順応させていく、補完的な手段として位置づけられていたということである。そして、一つには、こうしたアプローチもこの人的資源が活用される様式が事業計画の成功にとって非常に重要であるという前提から出発するのであり、人事管理の戦略的統合やライン管理の活性化という枠組みと整合しうるものである、ということである。こうしたあり方は、先の Kessler and Purcell [1995] のマトリックス（図3）に即して言うならば、伝統的な《取引主義的な制度主義》の位置からマトリックスの上方へと移行することを指向するものであると言えるであろう。また、その場合、Kessler and Purcell [1995] が言うように、業績考課給導入の主たる目標がマトリックスの横軸左方への移行、すなわち雇用関係の個別化に置かれているわけではない以上、必ずしも労働組合や集合的な制度的取り決めに対して、不寛容に特徴づけられる必要にはない<sup>30)</sup>。事実、複数の論考が業績考課給制度の設計・運営への労働組合の参加を契機にして、組合参加型の労使関係が展開した事例を論じている<sup>31)</sup>。換言するなら、一時的な取引を介して単に同意を確保するという取引主義的な管理から、組織変化に対

29) Wood [1996], p. 71.

30) Kessler and Purcell [1995], pp. 354-358.

31) Thompson [1992], pp. 56-57. 及び TCU [1994], pp. 34-37.

する部下のコミットメントを引き出し人的資源の開発を行うという野心的な管理へと現場ライン管理者の位置づけを変更するところに、そしてそうした目標を達成していく補完的手段の一つとして賃金システムの変化を位置づけるところに、業績管理の展開における〈開発主導的統合〉の特徴があると言えるであろう。

### III 結 び

本論を通して確認し得たことは、80年代の変化と改革の時期における人的資源管理・業績管理の台頭は、その内部が均一な一枚岩的な現象ではなかったということである。より精確に言えば、人的資源管理（HRM）或いは業績管理（PM）という同一の術語の下に、顕著に相違することとなる二つのアプローチが包括されていた。

言われるところの業績管理の展開における〈報酬主導的統合〉とは、専門スタッフによって課される制約や労働組合との関係での制度的取り決めから現場ライン管理者を解放して、経営トップの戦略的意志に沿ってレディメードな労働力の最大限の活用を図ろうとするところに、そしてそのための主要な手段として成果主義的な業績考課給を位置づけるところに、その特徴を有するものであることが示された。それは、現についている仕事の業績に従って報償し、またペナルティを与えるような短期主義的な労働取引への選好を示すものであって、仕事の経験の広がりや技能の伸長を評価し従業員の技能形成や人材開発を進めようとするものではない<sup>32)</sup>。それ故、業績管理における〈報酬主導的統合〉は、人材開発に対して消極的な人事管理へのアプローチに雇用関係の徹底した個別化が加わった、伝統的なイギリス的経営の短期主義のいわばニュー・バージョンに他ならないと言えるであろう。

一方、一時的な取引を介して単に同意を確保するという取引主義的な管理から、組織変化に対する部下のコミットメントを引き出し人的資源の開発を行う

32) この点に関しては、小池 [1994]、38-40ページが示唆深い。

という野心的な管理へと現場ライン管理者の位置づけを変更するところに、そしてそうした目標を達成していく補完的手段の一つとして賃金システムの変化を位置づけるところに、80年代イギリスにおける業績管理の展開のもう一つの変種であるいわゆる〈開発主導的統合〉の特徴があることが示されてきた。こうした〈開発主導的統合〉は、確かに一面では極端なアンチ・ユニオニズムの追求に特徴づけられてはいないという点で、戦後期における標準的な人事管理実践との間にある程度の連続性を有しているといえる。しかし、他面では、専ら賃金支払いシステムに依拠して能率管理を行おうとするような短期主義的な労働取引への選好からの顕著な離脱を含んでいる。業績管理における〈開発主導的統合〉は、使用者側での人事管理へのアプローチに、80年代以降、従業員をレディメードな商品・労働力としてではなく内部で開発されるべき人的資源として取り扱うような開発主義的なアプローチが生み出されてきたことを示すものに他ならない。

#### 参考文献

- 上田眞士 [1999] 「イギリス業績考課給と業績管理の展開——90年代前半のサーベイ調査のレビュー」『Int'lecowk』国際経済労働研究所、通巻893号。
- 上井喜彦 [1993] 「『合意』原則の日英比較」(石田他編『労使関係の比較研究』東京大学出版会)。
- 黒田兼一 [1994] 「英国における業績考課給と労働組合」『経済経営論集』桃山学院大学、第36巻第2号。
- 小池和男 [1994] 『日本における雇用システム』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹 [1999] 「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』東京大学社会科学研究所、第50巻第3号。
- 戸塚秀夫 [1982] 『労働運動の進路』東京大学出版会。
- Bevan, S. and Thompson, M. [1991] "Performance Management at the Crossroad," *Personnel Management*, November.
- [1992] *Performance Management in the UK*, IPD.
- Brown, W. [1973] *Piecework Bargaining*, Heinemann.
- Cannell, M. and Long, P. [1991] "What's Changed about Incentive Pay?," *Personnel Management*, October.



- Cannell, M. and Wood, S. [1992] *Incentive Pay: Impact and Evolution*, IPM.
- Casey, B. et al. [1991] "Payment Systems: a Look at Current Practices," *Employment Gazette*, August.
- Kessler, I. [1994] "Performance Pay" in *Personnel Management*, ed. by K. Sisson, Basil Blackwell.
- Kessler, I. and Purcell, J. [1993] "Performance Related Pay: Objectives and Application," *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, No. 3.
- [1995] "Individualism and Collectivism in Theory and Practice: Management Style and the Design of Pay Systems" in *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, ed. by P. Edwards, Blackwell.
- Purcell, J. [1991] "The Rediscovery of the Management Prerogative: the Management of Labour Relations," *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 7, No. 1.
- [1993] "The End of Institutional Industrial Relations," *The Political Quarterly*, Vol. 64, No. 1.
- Storey, J. [1992] *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
- [1993] "The Take-Up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 3.
- Storey, J. and Sisson, K. [1993] *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press.
- Thompson, M. [1992] *Pay and Performance: The Employer Experience*, IMS Report, No. 218.
- TUC [1994] *Human Resource Management—A Trade Union Response*, Report to the 1994 Congress.
- Wood, S. [1996] "High Commitment Management and Payment Systems" *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 1.
- [1999] "Getting the Measure of the Transformed High Performance Organization," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, No. 3.
- Wood, S. and Albanese, M. [1995] "Can We Speak of a High Commitment Management on the Shopfloor?," *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 2.